

Forschungsberichte zur Unternehmensberatung  
- Reports on Consulting Research -

Herausgegeben von  
Prof. Dr. Volker Nissen

Volker Nissen, Axel Wenske

**Qualitätsmanagement in Beratungsunternehmen –  
Ergebnisse einer empirischen Untersuchung  
im deutschen Markt für Unternehmensberatung**

**Forschungsbericht Nr. 2006-01, Februar 2006**



**Autor:** Volker Nissen, Axel Wenske

**Titel:** Qualitätsmanagement in Beratungsunternehmen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung im deutschen Markt für Unternehmensberatung.

Forschungsberichte zur Unternehmensberatung Nr. 2006-01,

Technische Universität Ilmenau, FG Wirtschaftsinformatik für Dienstleistungen, 2006

**ISSN 1862-1805**

ISBN 3-938940-04-2

© 2006            FG Wirtschaftsinformatik für Dienstleistungen, TU Ilmenau

**Anschrift:**      Technische Universität Ilmenau, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften,  
Institut für Wirtschaftsinformatik, PF 100565, D-98684 Ilmenau.  
[http://www.tu-ilmenau.de/fakww/Forschungsberichte\\_z.1664.0.html](http://www.tu-ilmenau.de/fakww/Forschungsberichte_z.1664.0.html)

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	ii
1 Grundlagen .....	1
2 Methode .....	3
3 Ergebnisse.....	4
4 Diskussion .....	14
Literaturverzeichnis .....	20
Anhang: Fragebogen der empirischen Untersuchung .....	21

## Abbildungsverzeichnis

Bild 1: Verteilung der antwortenden Unternehmen nach Größenklassen .....	4
Bild 2: Bedeutung von Qualitätsmanagement für das eigene Unternehmen.....	5
Bild 3: Einsatz eines QM-Systems .....	6
Bild 4: Gründe für Qualitätsmanagement.....	6
Bild 5: Orientierung amTQM-Konzept oder dem EFQM-Modell .....	7
Bild 6: Zertifizierung nach DIN ISO 9000ff. ....	8
Bild 7: Dauer der Beschäftigung mit dem Thema Qualitätsmanagement .....	9
Bild 8: Einsatz von Qualitätsmessmethoden .....	10
Bild 9: Einsatz von Instrumenten des operativen Qualitätsmanagements.....	11
Bild 10: Positive Effekte durch Qualitätsmanagement .....	13
Bild 11: Zeitraum in dem Erfolge des Qualitätsmanagements sichtbar wurden .....	13

*Zusammenfassung: Dieser Beitrag präsentiert die Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zum Stand des Qualitätsmanagements (QM) bei deutschen Firmen aus der Unternehmensberatungsbranche. Befragt wurden 30 Unternehmen verschiedener Größe und Aufgabenschwerpunkte. Unter Berücksichtigung der relativ kleinen Stichprobe wurde auf formale statistische Hypothesentests zum jetzigen Zeitpunkt verzichtet. Dennoch lassen die Ergebnisse erste vorläufige Schlussfolgerungen zu. Es ist zu berücksichtigen, dass in der Beratungsbranche in den vergangenen Jahren ein Wechsel von einem Verkäufer- zu einem Käufermarkt stattgefunden hat. Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass große Beratungsfirmen heute praktisch gezwungen sind, ein umfangreiches und formal gut dokumentiertes Qualitätsmanagement zu betreiben. Mittlere und kleine Unternehmen sehen darin derzeit noch eher eine Möglichkeit, sich von Wettbewerbern positiv abzuheben. Dabei wird die Auswahl der QM-Instrumente, nicht zuletzt unter Aufwands- und Nutzen Gesichtspunkten, auf die spezifische Situation des Unternehmens zugeschnitten. Für die nahe Zukunft zeichnet sich auch bei den mittelgroßen Beratungshäusern ab, dass Qualitätsmanagement kein Alleinstellungsmerkmal, sondern eine wettbewerbliche Notwendigkeit sein wird, wenn man gegenüber der Konkurrenz nicht zurückfallen will. Die Nutzeffekte von Qualitätsmanagement sind zum erheblichen Teil qualitativer Art und oft nicht leicht monetär zu bewerten. Demgegenüber bildet der vergleichsweise hohe Aufwand für das Qualitätsmanagement ein recht konkretes Hindernis für die Einführung.*

*Schlüsselwörter: Unternehmensberatung, Qualitätsmanagement, Zertifizierung, Consulting Research*

## 1 Grundlagen

Die Unternehmensberatung ist ein typisches Beispiel für eine professionelle Dienstleistung (*professional service*). In der Literatur gehen die Meinungen, was *professional services* charakterisiert, auseinander.<sup>1</sup> Hier soll der Definition von Müller-Stewens et al. gefolgt werden. Demnach sind *professional services* „ (...) Dienstleistungen, die in hohem Maße auf individuelle Kundenbedürfnisse zugeschnitten sind und in meist enger Zusammenarbeit mit dem Kunden unter Einbringung ausgeprägten Fachwissens und Erfahrung hochqualifizierter Mitarbeiter erbracht werden“ [MSDK1999, S. 23]

Das Leistungsergebnis ist in der Unternehmensberatung in hohem Maße immateriell und intangibel. Hinzu kommt eine oft beträchtliche Informationsasymmetrie zwischen dem

---

<sup>1</sup> Für eine ausführlichere Diskussion dieses Sachverhalts siehe [BINN2002, S. 38 – 40].

Anbieter und dem Nachfrager der Beratungsleistung. Daher sind das Image des Beratungshauses, positive Vorerfahrungen des Kunden mit diesem Anbieter und einschlägige Referenzen bei der Auswahlentscheidung des Kunden von größter Bedeutung. Ein gutes Image, dauerhafte Kundenbindung und aussagekräftige Referenzen können nur erzielt werden, wenn die erbrachten Leistungen in ihrer Qualität möglichst kontinuierlich die Erwartungen der Kunden voll erfüllen oder übertreffen.

In der angebotenen Dienstleistungsqualität sieht auch Bruhn einen Schlüsselfaktor für die Kundenzufriedenheit und damit eine Voraussetzung für Kundenbindung und ökonomischen Erfolg eines Dienstleistungsunternehmens [BRUH2006, S. 8 – 9].

Gleichzeitig ist der Leistungserstellungsprozess von Beratungsunternehmen komplex und erfordert Spezialwissen. Er ist außerdem durch eine besonders ausgeprägte und dynamische Interaktion zwischen Beratern und Kunden gekennzeichnet. In der Qualität des Erbringers der Dienstleistung und seiner Fähigkeit, den Interaktionsprozess mit dem Kunden zielorientiert zu steuern, liegen daher wichtige Quellen für Heterogenität und Variabilität bezüglich Ablauf und Leistungsergebnis des Beratungsprozesses.

Die Ausführungen verdeutlichen, dass die Sicherstellung der definierten Dienstleistungsqualität für Beratungsunternehmen einerseits ein Schlüsselaufgabe darstellen sollte, die jedoch andererseits durch die Form der Projektarbeit vor besondere Schwierigkeiten gestellt ist. Für Beratungsfirmen geht es vor allem darum, zu gewährleisten, dass Kunden Vertrauen in die angebotenen Leistungen entwickeln. Nur auf dieser Basis sind ein kontinuierliches Unternehmenswachstum und langfristige Erfolgssicherung möglich.

Wegen der hohen Personalintensität und Interaktivität von Beratungsleistungen sollte das Qualitätsmanagement in der Unternehmensberatung vor allem am Beratungsprozess einschließlich der vorgelagerten Vertriebs- und nachgelagerten Abrechnungsaktivitäten ansetzen [NISS2005, S. 34]. Die Dominanz des personellen Faktors in der Leistungserstellung legt jedoch auch enge Wechselwirkungen zwischen dem Qualitätsmanagement und anderen personalorientierten Geschäftsprozessen in Beratungsunternehmen<sup>2</sup>, wie dem Wissensmanagement und der Mitarbeiterführung (Gestaltung der Anreizsysteme) nahe.

Vor diesem Hintergrund wurde in der zweiten Jahreshälfte 2005 eine Befragung unter deutschen Unternehmensberatungen zum derzeitigen Stand und den Effekten des Quali-

---

<sup>2</sup> Für ein Modell der Geschäftsprozesse von Unternehmensberatungen siehe [NISS2005].

tätsmanagements durchgeführt, deren Ergebnisse in diesem Zwischenbericht wiedergegeben sind.<sup>3</sup> Damit sollte letztlich überprüft werden, ob dem Qualitätsmanagement in der Unternehmensberatung heute tatsächlich der Stellenwert zukommt, den es aus wissenschaftlicher Sicht verdient.

## 2 Methode

Die empirische Erhebung wurde anhand des im Anhang wiedergegebenen Fragebogens durchgeführt. Dieser ging elektronisch, als Fax oder als Brief mit einem kurzen Anschreiben, das den Zweck der Befragung verdeutlichte, an insgesamt etwa 200 zufällig ausgewählte Unternehmensberatungen aller Größen und Tätigkeitsfelder in Deutschland. Bei der Gestaltung des Fragebogens wurde besonderer Wert darauf gelegt, dass die Beantwortung in wenigen Minuten erledigt werden konnte, da erfahrungsgemäß der Rücklauf sonst sehr gering ausgefallen wäre. In einen Fall wurde anhand des Fragebogens ein Telefoninterview durchgeführt.

Die Befragung fand in der zweiten Jahreshälfte 2005 statt. Insgesamt lagen 30 auswertbare Antworten (Rücklaufquote 15 %) vor. Aus statistischer Sicht kann dies als minimale Stichprobengröße bezeichnet werden, bei der Hypothesentests möglich wären. Dennoch wurde auf statistische Tests verzichtet, denn die antwortenden Unternehmen gehören bei einer insgesamt noch kleinen Stichprobe zusätzlich in verschiedene Größenklassen. Jedoch ist vorgesehen, im Laufe der ersten Hälfte des Jahres 2006 weitere Beratungsunternehmen zu befragen und dadurch den Stichprobenumfang zu erweitern.

Dennoch scheint es gerechtfertigt, aus den Ergebnissen der Befragung erste, wenn auch vorläufige Schlussfolgerungen zu ziehen. Außerdem ist es für das Management von Beratungsunternehmen generell interessant herauszufinden, wie die Anstrengungen im eigenen Unternehmen im Vergleich mit den Aktivitäten der Konkurrenten zu bewerten sind. Die nachfolgenden Ergebnisse bieten dazu für das Thema Qualitätsmanagement eine erste Datengrundlage.

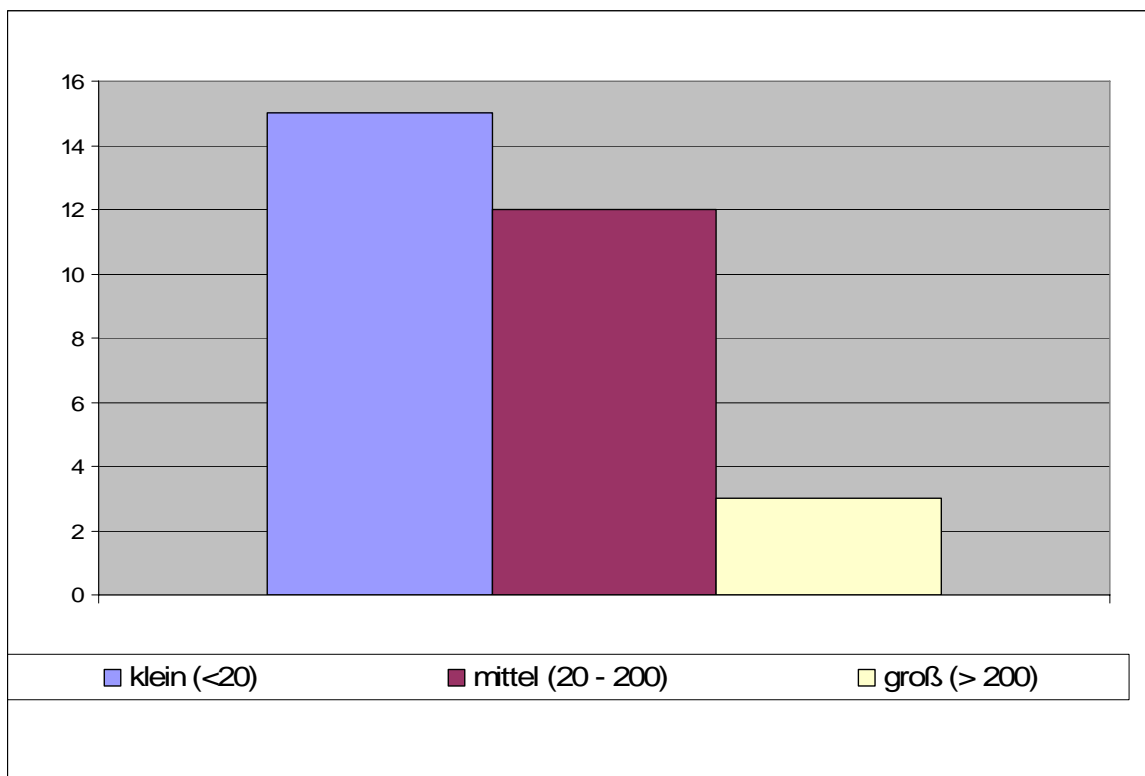
---

<sup>3</sup> Eine frühere, sehr stark verkürzte Auswertung vorläufiger Ergebnisse ist in [WENS2005, S. 79 - 86] enthalten.

### 3 Ergebnisse

Die Dokumentation der Ergebnisse erfolgt im wesentlichen anhand von Grafiken. Bild 1 veranschaulicht, wie sich die 30 auswertbaren Antworten auf drei Größenklassen verteilen. Dabei gelten Beratungsunternehmen mit weniger als 20 Mitarbeitern als klein, solche mit 20 bis 200 Mitarbeitern als mittelgroß und Firmen mit mehr als 200 Mitarbeitern als groß. Nach dieser Definition beantworteten unseren Fragebogen 15 kleine, 12 mittelgroße und drei große Beratungsunternehmen. Zwei der befragten Firmen gaben an, mehr als 2000 Mitarbeiter zu haben. Der BDU (Bund Deutscher Unternehmensberater e.V.) gruppiert demgegenüber die insgesamt 14.340 Unternehmensberatungen im Jahre 2004 in Deutschland nach ihrem Umsatz und kommt zu folgendem Ergebnis:

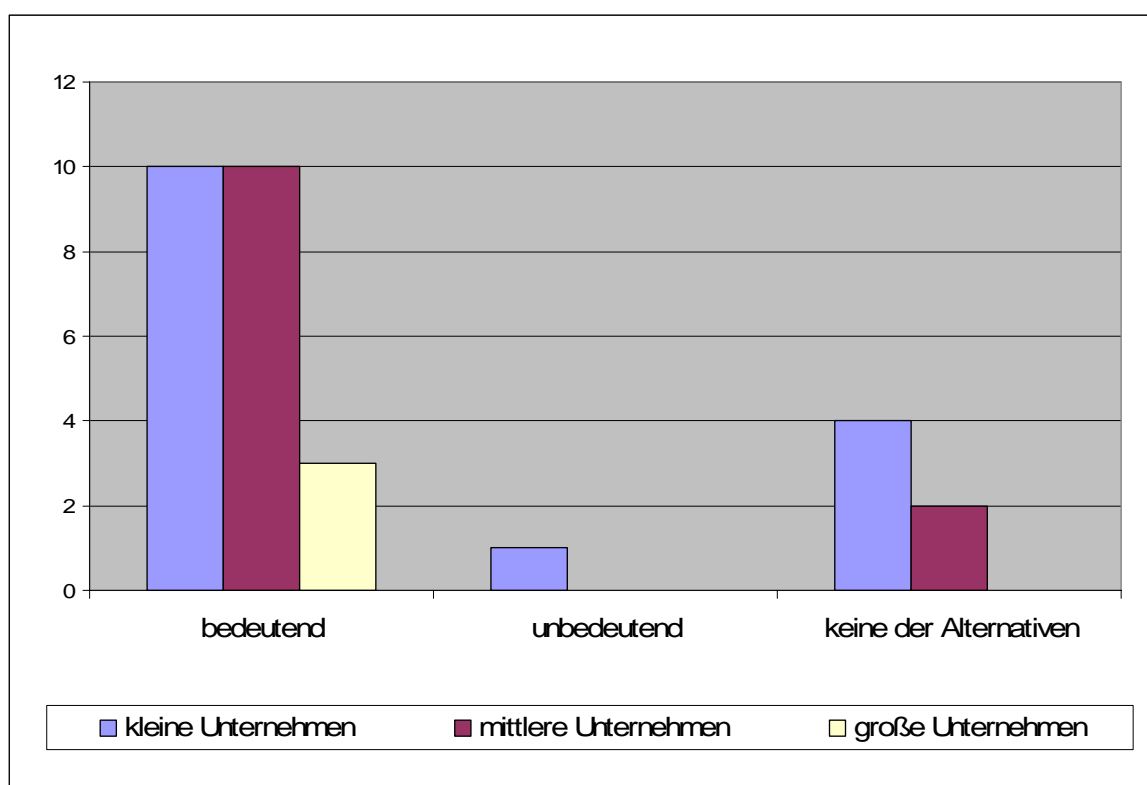
- 69% erzielten einen Umsatz bis 0,5 Mio Euro (Marktanteil insgesamt: 15,6 %)
- 30,7% erzielten einen Umsatz von 0,5 Mio bis 20 Mio Euro (Marktanteil insgesamt: 35,0 %)
- 0,3% erzielten einen Umsatz über 20 Mio Euro (Marktanteil insgesamt: 49,4 %)



**Bild 1: Verteilung der antwortenden Unternehmen nach Größenklassen**

Die Verteilung der auf unseren Fragebogen antwortenden Unternehmen passt grob in dieses Muster der umsatzbezogenen Größenklassen nach BDU, auch wenn für unsere Erhebung eine Aufteilung nach der Anzahl der beschäftigten Mitarbeiter gewählt wurde.

Alle drei befragten großen Unternehmensberatungen schätzten das Thema Qualitätsmanagement für ihr Unternehmen als bedeutend ein. Bei den kleinen und mittleren Unternehmen waren jeweils 10 Vertreter dieser Einschätzung. Ein kleines Unternehmen stufte Qualitätsmanagement als unbedeutendes Thema ein. Die restlichen Unternehmen sahen weder eine besonders herausgehobene noch eine besonders geringe Bedeutung im Qualitätsmanagement (Bild 2).

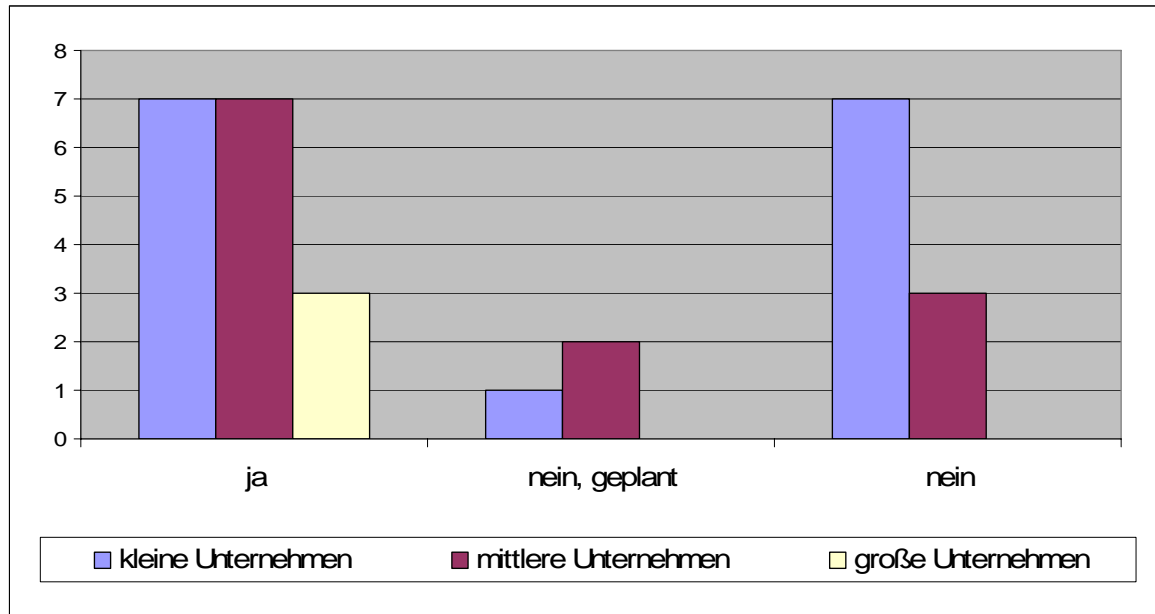


**Bild 2: Einschätzung der Bedeutung von Qualitätsmanagement für das eigene Unternehmen**

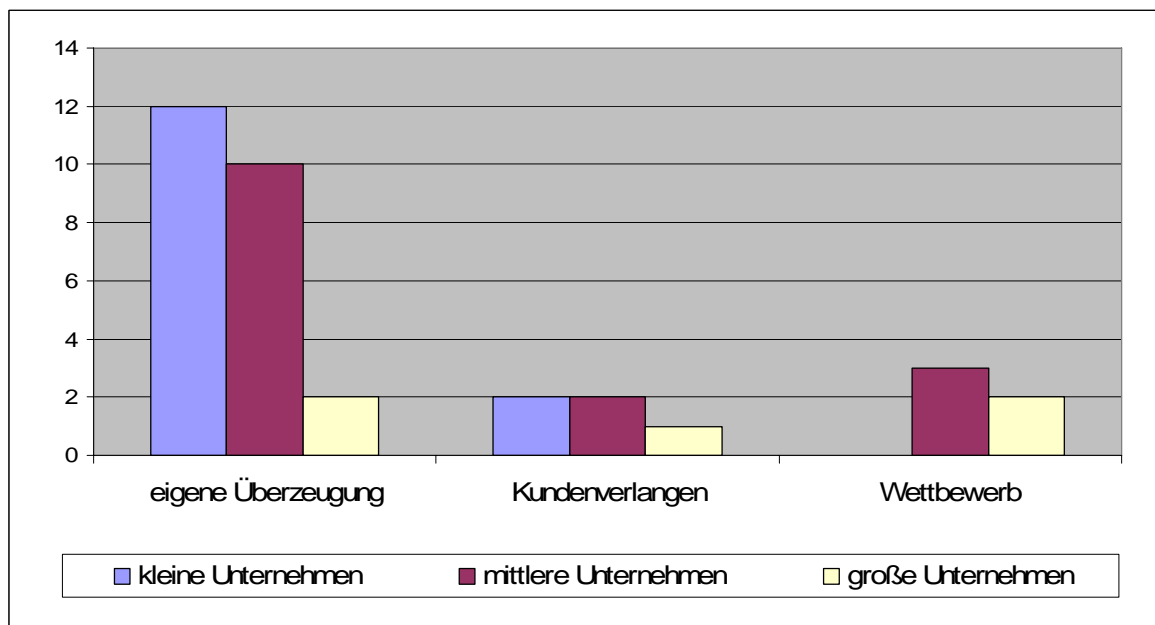
Die Frage, ob man sich im eigenen Unternehmen mit dem Thema Qualitätsmanagement beschäftigt, bejahten alle Befragten, mit Ausnahme von zwei kleinen Beratungsfirmen. Hingegen befindet sich nur bei sieben der kleinen Beratungen und sieben der mittelgroßen Unternehmen ein formales QM-System im Einsatz. Alle drei großen Beratungshäuser nut-



zen demgegenüber ein solches System. Ein kleines und zwei der mittleren Beratungsfirmen haben für die Zukunft ein QM-System in Planung (Bild 3).



**Bild 3: Einsatz eines QM-Systems**

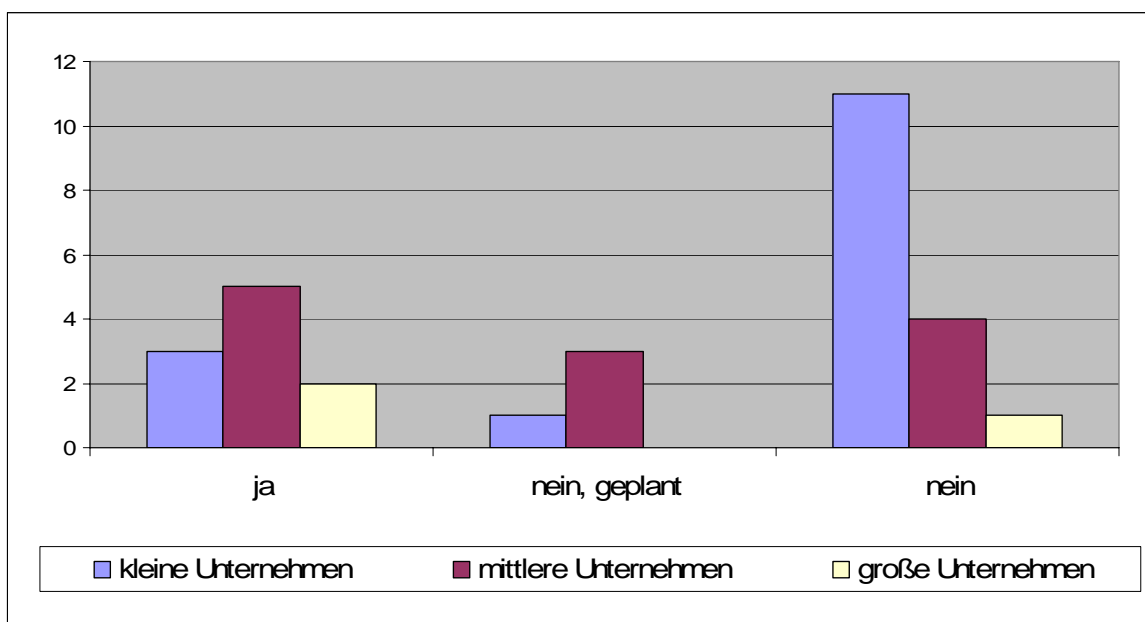


**Bild 4: Gründe für Qualitätsmanagement (Mehrfachnennungen möglich)**

Auf die Frage, warum Qualitätsmanagement zum Einsatz kommt, antworteten die meisten Befragten (12 der kleinen, 10 der mittleren und zwei der großen Unternehmen), dies geschehe aus eigener Überzeugung. Nur zwei der kleinen, zwei der mittleren und ein großes Beratungshaus nannte Kundenverlangen als Motivation. Der Druck des Wettbewerbes war bei drei mittleren und zwei großen Firmen von Bedeutung gewesen (Bild 4).

Ein bedeutendes Konzept für einen umfassenden Qualitätsmanagementansatz stellt das Total Quality Management (TQM) dar, dessen Grundgedanke von allen Mitgliedern einer Organisation verlangt, Verantwortung für das Qualitätsmanagement zu übernehmen.<sup>4</sup> Das Qualitätsmodell der European Foundation for Quality Management (EFQM) liefert die Bewertungsbasis für den seit 1992 vergebenen European Quality Award. Es ist darüber hinaus ein breit akzeptiertes Qualitätsmodell [BRUH2006, S. 370].

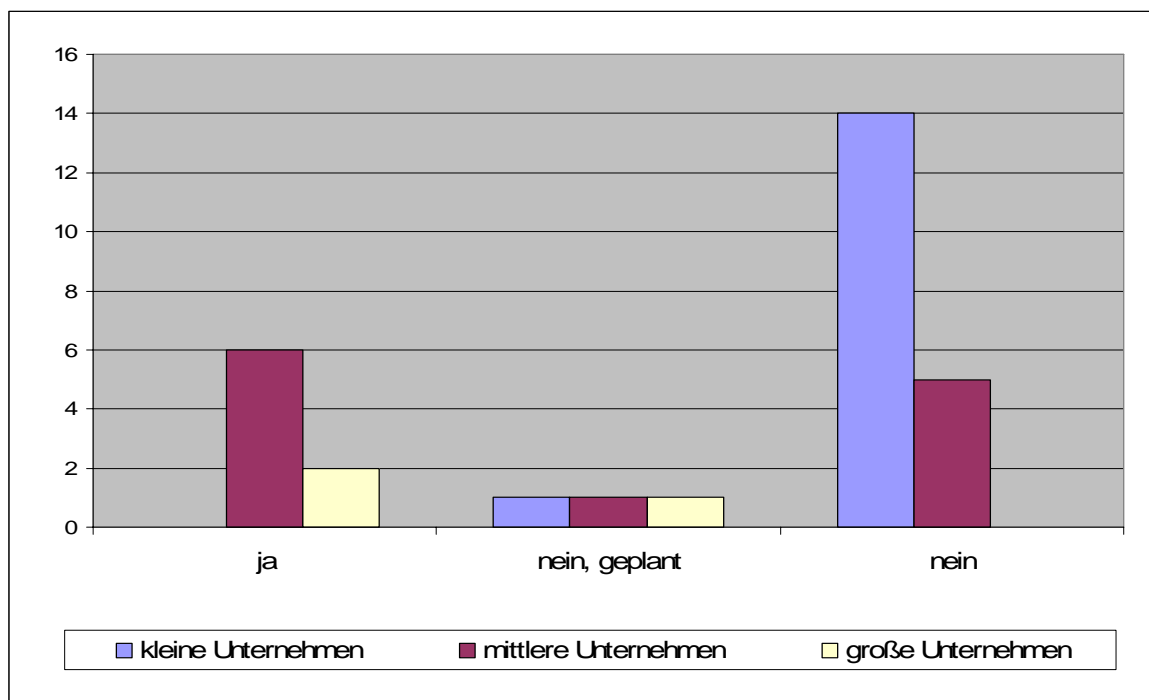
An dem TQM-Konzept oder dem EFQM-Qualitätsmodell orientieren sich drei der kleinen, fünf der mittelgroßen und zwei der großen Beratungshäuser, die sich mit dem Thema Qualitätsmanagement beschäftigen (Bild 5). Das dritte große Unternehmen plant keine diesbezüglichen Aktivitäten, während immerhin eines der kleinen und drei der mittleren Beratungsfirmen dies in Planung haben.



**Bild 5: Orientierung amTQM-Konzept oder dem EFQM-Modell**

<sup>4</sup> Für eine ausführlichere Diskussion des TQM-Konzeptes vgl. [BRUH2006, S. 67 – 75].

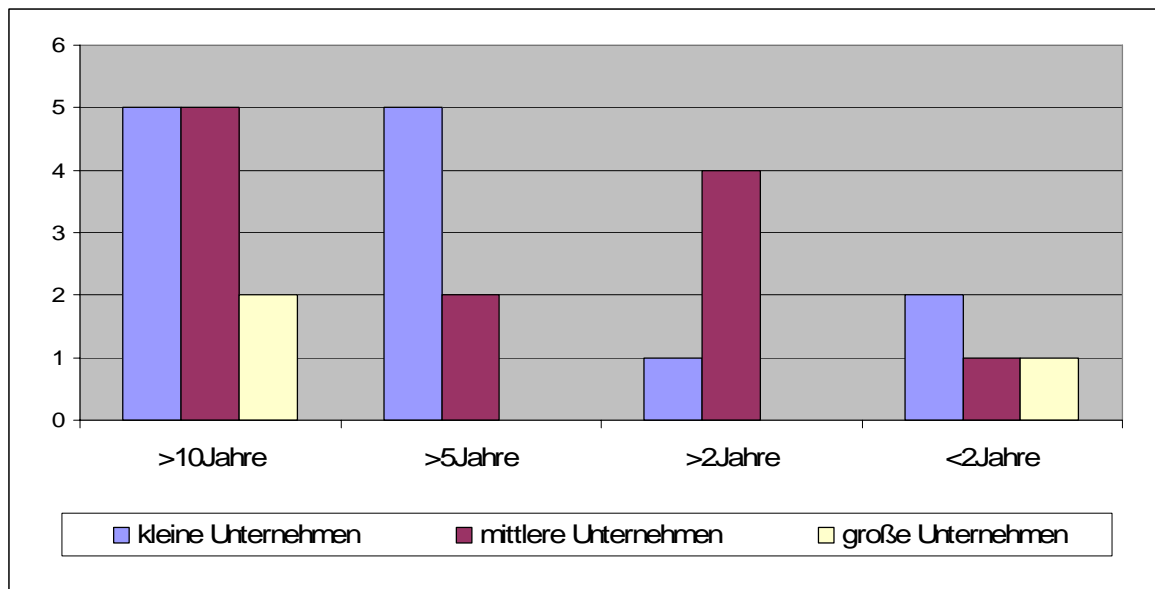
Die nächste Frage zielte auf eine Zertifizierung der befragten Unternehmen nach DIN ISO 9000ff. und damit auf eine nach außen sichtbare Dokumentation eigener Anstrengungen im Qualitätsmanagement. Es zeigte sich, dass zum heutigen Zeitpunkt bereits zwei der großen und sechs der mittelgroßen Unternehmen eine solche Zertifizierung durchgeführt haben, während dies bei keinem der kleinen Beratungshäuser der Fall war. Je ein Unternehmen aus jeder Größenklasse hat außerdem diese Zertifizierung in der Planung (Bild 6).



**Bild 6: Zertifizierung nach DIN ISO 9000ff.**

Bei der Frage nach der Dauer der Beschäftigung mit dem Thema Qualitätsmanagement gaben immerhin je fünf der kleinen und mittelgroßen Unternehmen sowie zwei der drei großen Firmen an, sich bereits über 10 Jahre mit der Thematik zu beschäftigen, allerdings auch je ein großes und mittelgroßes sowie zwei kleine Unternehmen weniger als 2 Jahre (Bild 7).

Die Messung der Dienstleistungsqualität bildet eine zentrale Grundlage für ein systematisches Qualitätsmanagement [BRUH2006, S. 83]. Daher wurden die Unternehmen auch nach den von ihnen eingesetzten Messmethoden befragt (Bild 8). Es war eine Auswahl bekannter Messmethoden per *multiple choice* vorgegeben. Darüber hinaus bestand auch die Möglichkeit, weitere verwendete Methoden manuell einzutragen.



**Bild 7: Dauer der Beschäftigung mit dem Thema Qualitätsmanagement**

Im Bereich der objektiven kundenorientierten Messansätze nutzen sechs der kleinen, vier der mittelgroßen und zwei der großen Firmen die Expertenbeobachtung, wohingegen Testkäufe nur bei zwei der großen Beratungsunternehmen zum Einsatz kommen. Bei den subjektiven kundenorientierten Ansätzen setzen vier der kleinen, sieben der mittleren und zwei der großen Unternehmen die Beschwerdeanalyse ein. Kundenbefragungen führen 10 der kleinen, 9 der mittleren und zwei große Beratungshäuser durch.

Bei den unternehmensorientierten Messansätzen aus Management-Sicht liegt das externe Benchmarking mit fünf Nennungen bei den kleinen, vier bei den mittleren und zwei bei den großen Unternehmen deutlich vor dem internen Benchmarking, das nur von zwei der großen Firmen praktiziert wird. Die Mitarbeiterbefragung als Repräsentant mitarbeiterorientierter Messansätze nutzen sieben der kleinen, 10 der mittleren und zwei der großen Unternehmensberatungen als Methode der Qualitätsmessung.

Als weitere Maßnahmen zur Qualitätsmessung wurden je einmal genannt:

## Kleine Unternehmen:

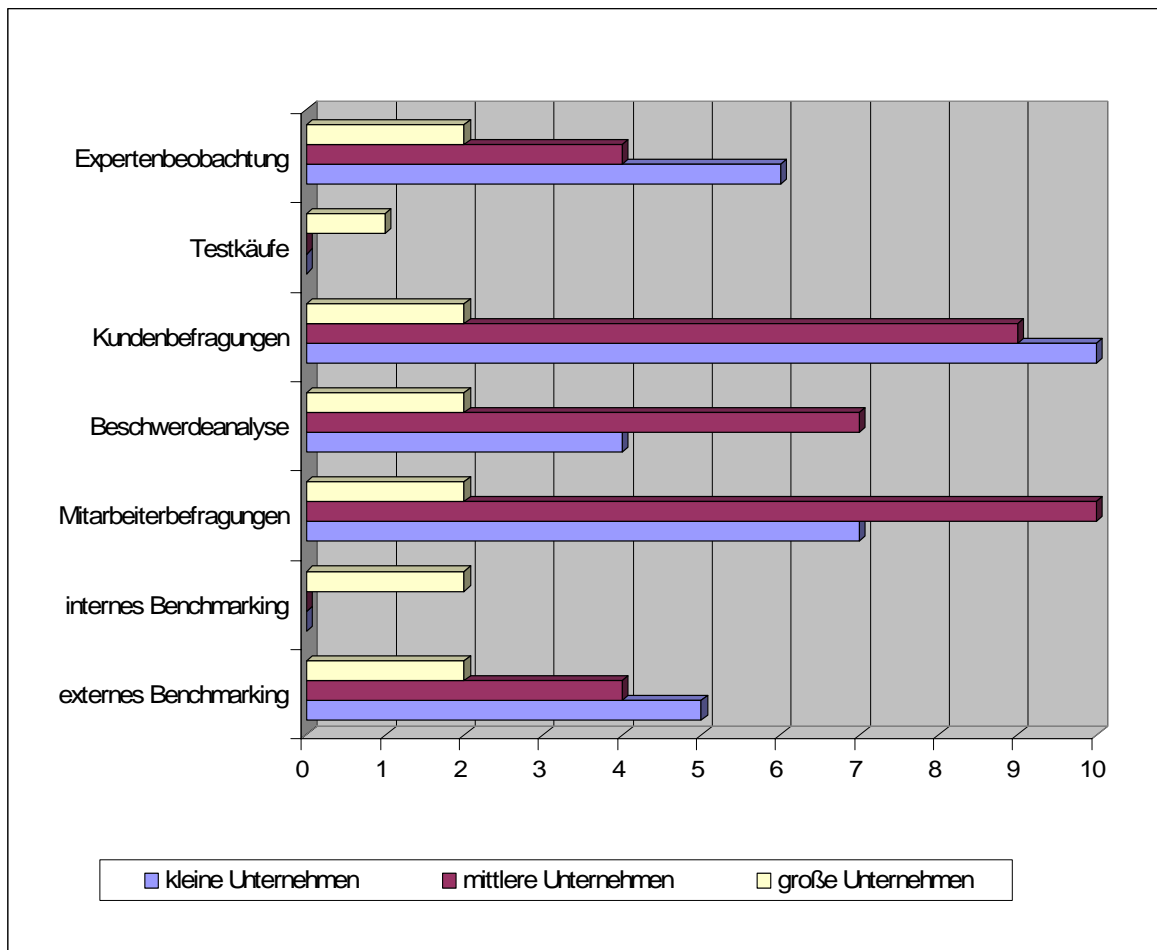
- Kundenfeedback (Anm. d. V.: hier wohl nicht als das Ergebnis einer systematischen Kundenbefragung gemeint)

## Mittlere Unternehmen:

- Balanced Scorecard
- Lessons Learned, Erfahrungsberichte
- Teamrunden
- Qualifikationstests

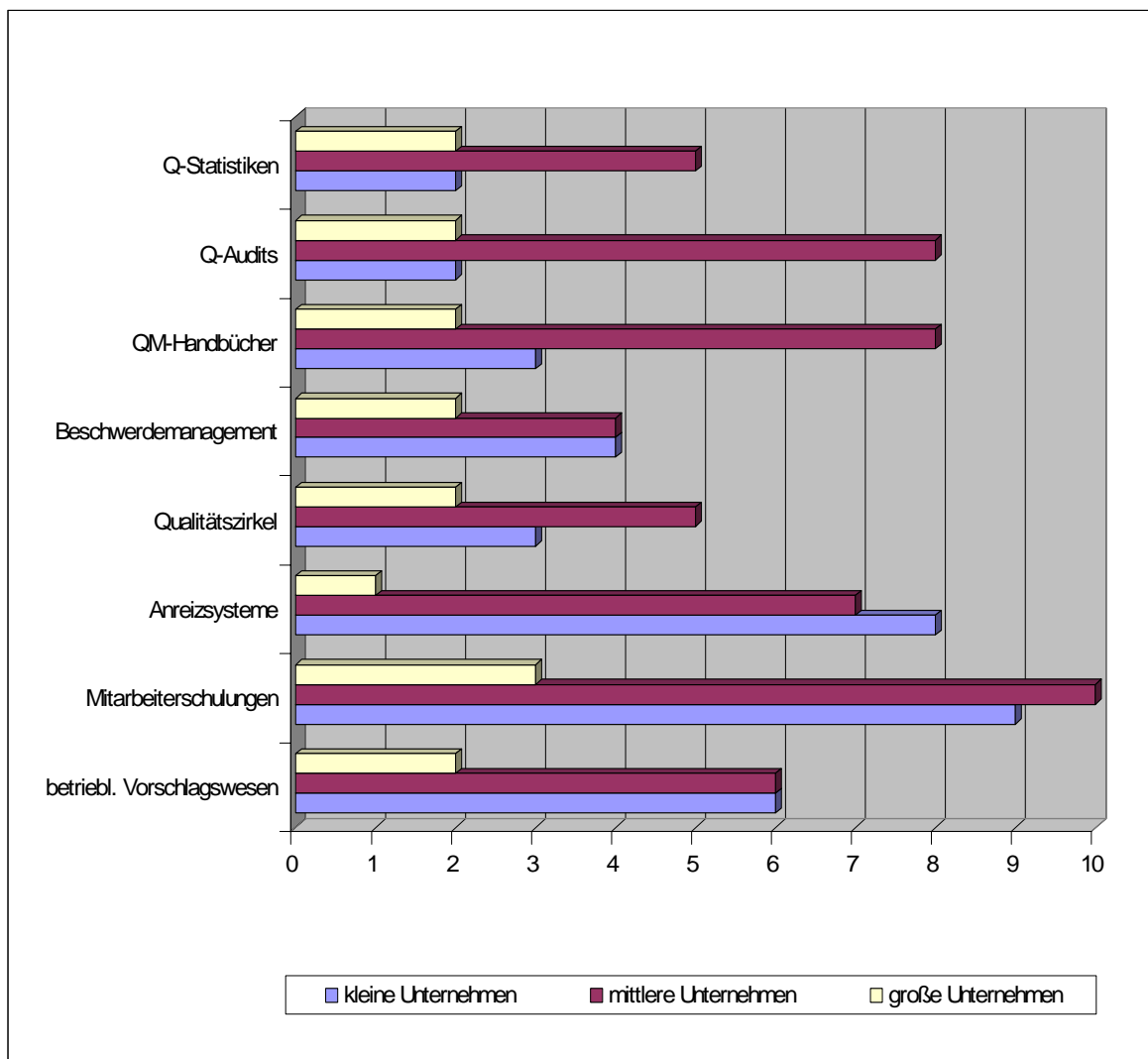
## Große Unternehmen:

- Risiko Assessment



**Bild 8: Einsatz von Qualitätsmessmethoden (Mehrfachnennungen möglich)**

Im weiteren wurde nach Instrumenten und Maßnahmen zur operativen Gestaltung des Qualitätsmanagements gefragt, wobei wiederum per *multiple choice* aus einer vorgegebenen Menge auszuwählen war und zusätzliche Instrumente manuell ergänzt werden konnten. Ein Instrument der Qualitätsplanung stellt das betriebliche Vorschlagswesen dar, mit dem qualitätsrelevante Problemfelder entdeckt werden können, die bei der Festlegung von Qualitätsanforderungen zu berücksichtigen sind [BRUH2006, S. 258]. Je sechs der kleinen und mittleren sowie zwei der großen Beratungshäuser nutzen dieses Instrument. Zur Qualitätsplanung gehören auch die genannten Messansätze der Dienstleistungsqualität, soweit sie zur Erfassung der spezifischen Qualitätskriterien geeignet sind [HALL1999, zitiert in BRUH2006, S. 254].



**Bild 9: Einsatz von Instrumenten des operativen Qualitätsmanagements  
(Mehrfachnennungen möglich)**

Von den Instrumenten der Qualitätslenkung nutzen der größte Teil der Unternehmen (9 kleine, 10 mittlere und alle drei großen) qualitätsbezogene Mitarbeiterschulungen, gefolgt von einer qualitätsorientierten Gestaltung der Anreizsysteme für die Mitarbeiter (8 kleine, sieben mittlere und ein großes Unternehmen). Das Konzept der Qualitätszirkel findet dagegen nur bei drei der kleinen, fünf der mittleren und zwei großen Beratungsfirmen Anwendung.

Beschwerdemanagement als zentrales Instrument der externen Qualitätsprüfung setzen vier der kleinen, vier der mittleren und zwei der großen Beratungsfirmen ein. Unter den Instrumenten der Qualitätsmanagementdarlegung nutzen drei kleine, 8 mittlere und zwei große Unternehmen Qualitätsmanagementhandbücher. Ähnlich ist das Ergebnis bei den Qualitätsaudits (zwei kleine, 8 mittlere und zwei große Firmen). Qualitätsstatistiken, die letztlich auch für ein Qualitätscontrolling relevant wären, setzen dagegen zwei der kleineren, fünf der mittleren und zwei der großen Beratungshäuser ein.

Ergänzend kommen bei einem der großen Beratungsunternehmen noch Process Improvement Modelle als zusätzliches QM-Instrument zum Einsatz. Die restlichen Befragten machten hierzu keine ergänzenden Angaben.

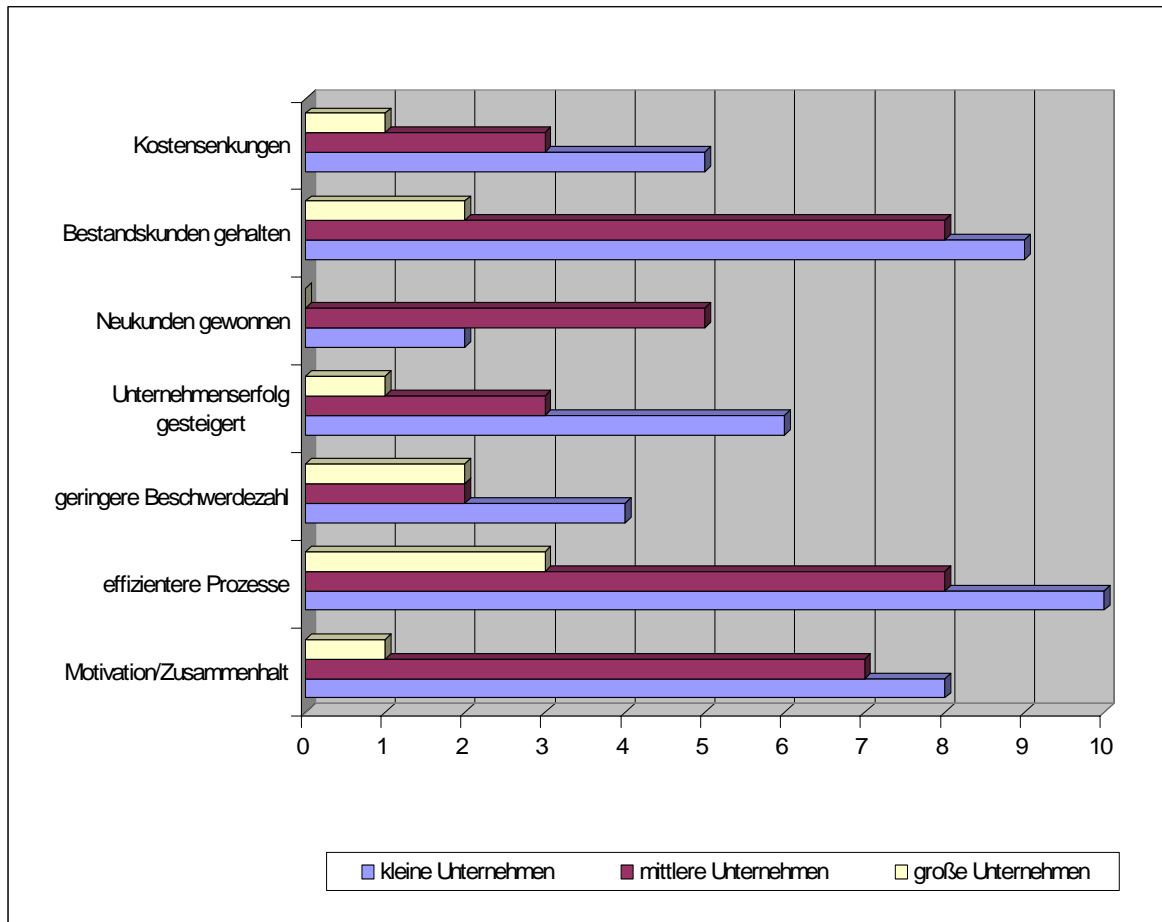
Bild 10 verdeutlicht die Antworten auf die Frage, welche positiven Effekte durch den Einsatz von Qualitätsmanagement aufgetreten sind. Die meisten Nennungen in allen drei Größenklassen fielen auf effiziente Prozesse, gefolgt von gehaltenen Bestandskunden. Dagegen wurden die Effekte des Qualitätsmanagements auf die Chancen, Neukunden zu akquirieren verhaltener eingeschätzt.

Die Erfolge von Qualitätsmanagement wurden in den einzelnen Unternehmen nach unterschiedlichen Zeiträumen sichtbar, wie Bild 11 verdeutlicht.

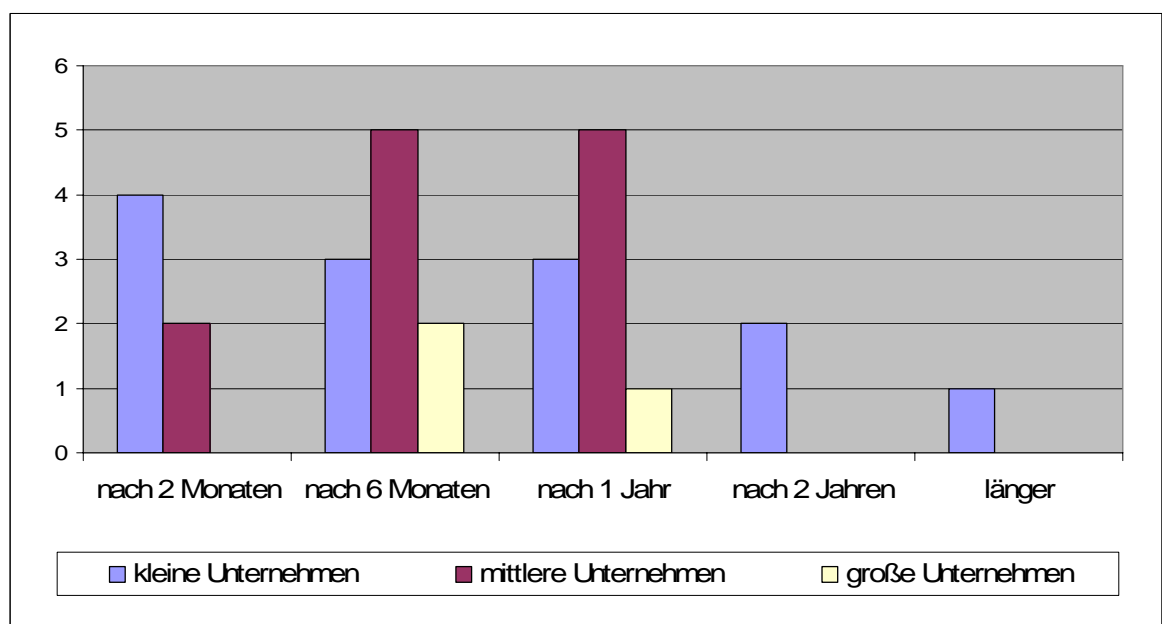
Der Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems ist ein komplexes Unterfangen. Daher wurde abschließend nach den Problemen und negativen Effekten gefragt, die bei der Einführung oder bei dem Betrieb des Qualitätsmanagementsystems aufgetreten waren. Es wurden die folgenden Antworten (je eine Nennung) gegeben:

Kleine Unternehmen:

- zu hoher Aufwand der Zertifizierung
- Interpretation der Norm DIN ISO 9000ff.
- ständige Anpassung des Qualitätsmanagements erforderlich
- Bindung von Personal und Zeit



**Bild 10: Positive Effekte durch Qualitätsmanagement (Mehrfachnennungen möglich)**



**Bild 11: Zeitraum in dem Erfolge des Qualitätsmanagements sichtbar wurden**



**Mittlere Unternehmen:**

- Akzeptanz der Führung
- Prozessstabilität der QM-Prozesse
- Umstrukturierung der Abläufe
- Verunsicherung der Mitarbeiter
- Mehraufwand
- Mehraufwand der Zertifizierung
- langwieriger Umstellungsprozess
- Effizienzsteigerung erst nach langem Zeitraum sichtbar
- Personalwiderstände
- Überzeugung der Mitarbeiter

**Große Unternehmen:**

- Akzeptanz und Unterstützung der Unternehmensleitung
- Zertifizierung zu zeitaufwendig
- Balance zwischen Nutzen und Aufwand
- Anpassung an spezifische Anforderungen

## **4 Diskussion**

Es kann festgestellt werden, dass die überwiegende Anzahl aller befragten Unternehmen (23 von 30), unabhängig von deren Größe, dem Qualitätsmanagement eine hohe Bedeutung zumisst. Sogar 28 der 30 Befragten gaben an, man beschäftige sich im eigenen Unternehmen mit diesem Thema, und zwar in 19 der 30 Fälle unserer Stichprobe schon seit mindestens fünf Jahren. Dies belegt eine bei Beratungsfirmen aller Größen hohe „*Awareness*“ für die Wichtigkeit von Qualitätsmanagement in der Unternehmensberatung.

Was dies in der derzeitigen Umsetzung jedoch konkret bedeutet, ist aber sehr unterschiedlich, wie die weiterführenden Fragen zeigen. Immerhin noch 17 der 28 gaben an, ein (mehr oder weniger formalisiertes) QM-System einzusetzen. TQM und EFQM-Konzepte finden sich dann nur noch bei 10 der 28 Befragten und eine Zertifizierung haben 8 der 28 Unternehmen durchgeführt, die angaben, sich mit Qualitätsmanagement zu beschäftigen. Wie die Nennungen bei den Problemen und Negativeffekten des QM andeuten, sind offenbar

der mit stärker formalisierten QM-Systemen steigende Aufwand und mangelnde Akzeptanz wichtige Hinderungsgründe.

Insgesamt erscheint die Quote der zertifizierten Unternehmen in unserer Stichprobe mit ca. 27% dennoch recht hoch. Dies kann als Hinweis darauf gewertet werden, dass man hofft, sich durch die Zertifizierung Vorteile im Wettbewerb zu verschaffen. Alleinstellungsmerkmale sind angesichts eines schwieriger gewordenen Marktumfeldes in der Beratungsbranche<sup>5</sup> heute besonders wichtig. Hierfür spricht auch, dass nur eine Minderheit von vier Unternehmen der gesamten Stichprobe angibt, das Thema Qualitätsmanagement ausschließlich aus Gründen des Wettbewerbsdrucks („Gleichziehen mit der Konkurrenz“) oder auf Kundenverlangen („explizite Anforderung des Marktes“) aufzugreifen.

An dieser Stelle ist jedoch eine differenziertere Betrachtung der drei Größenklassen sinnvoll. Auf eine Unterscheidung zwischen strategischer und operativer Unternehmensberatung soll dagegen bewusst verzichtet werden. Die Mehrzahl der Befragten gab an, sowohl strategische als auch operative Beratung anzubieten. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass strategische Unternehmensberatung für die Masse der kleinen und mittleren, sowie teils auch für die großen Beratungshäuser im praktischen Geschäft eine Illusion bleibt und die Antworten daher eher den Wunsch als die Wirklichkeit widerspiegeln dürften. Eine separate Auswertung der Antworten nach diesem Kriterium erscheint daher nicht gerechtfertigt.

Große Beratungsfirmen sind in ihrer Umsetzung von Qualitätsmanagement im Durchschnitt weiter als die Unternehmen der anderen beiden Größenklassen. Dies gilt sowohl hinsichtlich der Formalisierung als auch der Breite eingesetzter Methoden zur Qualitätsmessung und bei den Instrumenten des operativen Qualitätsmanagements. Dafür dürften verschiedene Faktoren ausschlaggebend sein. Erstens wird es mit steigender Unternehmensgröße einfacher, QM-Spezialisten sinnvoll einzusetzen und auszulasten, ohne auf der Kostenseite ein zu großes Risiko einzugehen. Zweitens besteht die Chance auf einen größeren Nutzen von Qualitätsmaßnahmen aufgrund von Skaleneffekten. Drittens kann ein positiver Zusammenhang zwischen der Größe einer Beratungsfirma und der Größe seiner Kundenunternehmen postuliert werden. Je größer das Kundenunternehmen, umso eher werden Audits bei den Beratungspartnern durchgeführt und umso mehr Wert muss generell auf ein gut dokumentiertes Qualitätsmanagement gelegt werden. Diese Einschätzung spie-

gelt sich auch in der Tatsache, dass nur eines der drei befragten großen Unternehmen angab, sich ausschließlich aus eigener Überzeugung mit diesem Thema zu beschäftigen. Der Druck des Wettbewerbs und die Anforderungen der Kunden sind bei den großen Unternehmen von erheblicher Bedeutung, wenn es um die Entscheidung für Investitionen im Qualitätsmanagement geht.

Beratungsfirmen von mittlerer Größe gelten aufgrund eines hohen Wettbewerbsdrucks als besonders agil. Im Jahr 2004 waren die mittelgroßen Beratungshäuser (Umsatz von 0,5 Mio bis 20 Mio €) mit einem Wachstum von 2,9% weitaus erfolgreicher als die anderen Beratungsfirmen [BDU2005]. Die Abdeckung der Instrumente des operativen QM ist bei den mittelgroßen Unternehmen schon recht hoch. Neben Maßnahmen in den Bereichen Qualitätsplanung und -lenkung sind vor allem Instrumente der außenwirksamen Qualitätsmanagementdarlegung, wie QM-Handbücher, Audits und formale Zertifizierungen zu finden. Sieben von 12 der mittleren Unternehmen beschäftigen sich mit dem Thema Qualitätsmanagement bereits länger als fünf Jahre. Während auf der Ebene der großen Beratungshäuser intensive Anstrengungen im Bereich des Qualitätsmanagements eher aus Gründen des Wettbewerbsdruckes stattfinden – ein Alleinstellungsmerkmal kann darüber kaum noch erzielt werden – vermuten mittlere Unternehmen derzeit wohl noch die Chance, gegenüber der Konkurrenz einen mindestens vorübergehenden Vorteil zu erzielen. So verfolgen zwei Drittel der mittelgroßen Unternehmen das Thema Qualitätsmanagement ausschließlich aus eigener Überzeugung, also ohne Kundenanforderung oder Wettbewerbsdruck. Da die Quote der nach DIN ISO 9000ff. zertifizierten Unternehmen in dieser Gruppe mit 50% bereits hoch ist, werden eventuelle Alleinstellungsmerkmale durch QM-Maßnahmen wohl nur von kurzer Dauer sein.

Auch bei den kleinen Beratungshäusern liegt schon eine intensive Auseinandersetzung mit dem Thema Qualitätsmanagement vor. Immerhin sieben von 15 befragten Unternehmen gaben an, ein QM-System im Einsatz zu haben. Allerdings ist dessen inhaltliche Ausgestaltung noch weniger professionell als bei den größeren Unternehmen. Dies zeigt sich beispielsweise an der geringen Anzahl der kleinen Beratungsfirmen, die Qualitätsaudits durchführen oder ein Qualitätsmanagementhandbuch entwickelt haben - eigentlich Kernbestandteile vollständiger QM-Systeme.

---

<sup>5</sup> Der Umsatz in der Beratungsbranche sank in Deutschland 2002 um 4,5%. Doch scheint die Abwärtsbewegung derzeit in eine Seitwärtsbewegung des Marktes bei stagnierenden Tagessätzen überzugehen. So wurde 2004 wieder ein moderater Zuwachs von durchschnittlich 0,9% beim Umsatz erzielt [BDU2005].

Keines der befragten kleineren Unternehmen hat außerdem eine formale Zertifizierung abgeschlossen und nur ein Befragter gab an, die Zertifizierung sei geplant. Dies zeigt deutlich, dass Aufwand und Nutzen des Zertifizierungsprozesses für kleine Beratungsfirmen in keinem angemessenen Verhältnis gesehen werden. Offenbar verlangen die Kunden dieser Unternehmen, die oft selbst nur eine geringe Größe aufweisen, selten nach QM-Aktivitäten bei ihren Beratern. Hierauf weist auch hin, dass nur in zwei Fällen Druck von Kunden als Grund für die Beschäftigung mit dem Thema Qualitätsmanagement genannt wurde, davon nur in einem Fall als alleinige Motivation.

Hinzu kommen Schwierigkeiten bei der Interpretation und Umsetzung der relevanten Normen durch kleine Beratungshäuser, wie die Antworten bei den Problemen und Negativeffekten des QM andeuten. Hier dürfte sich negativ auswirken, dass kleine Firmen sich kaum leisten können, Spezialisten für das interne Qualitätsmanagement zu beschäftigen, da die Ressourcen praktisch ausschließlich im operativen Projektgeschäft gebunden sind und dessen Qualifikationsanforderungen bei Einstellungen dominieren.

Kleine Beratungsunternehmen nutzen im operativen Qualitätsmanagement vor allem Instrumente der Qualitätsplanung und -lenkung. Dazu gehören das betriebliche Vorschlagswesen sowie qualitätsorientierte Mitarbeiterschulungen und eine entsprechende Gestaltung der betrieblichen Anreizsysteme. Diese Maßnahmen sind verhältnismäßig wenig aufwendig, was ihre Popularität mindestens teilweise erklären dürfte.

Beliebteste Instrumente der Qualitätsmessung bei kleinen und mittleren Beratungsfirmen sind Befragungen von Kunden und Mitarbeitern. Befragungen liefern sehr konkrete Hinweise auf mögliche Defizite. Gleichzeitig kann man den Aufwand dem erwarteten Nutzen gut anpassen, wenn Umfang, Frequenz und Detailliertheit der Befragungen variiert werden. Die mittleren Unternehmen setzen darüber hinaus häufig auch auf die Analyse von Kundenbeschwerden (7 Antworten), zum Teil allerdings ohne den Aufwand eines umfangreichen Beschwerdemanagements (nur 4 Antworten).

Bei der Frage nach zusätzlichen Qualitätsmessmethoden zeigen die Antworten, dass mittlere und große Unternehmen vor allem weitere unternehmensorientierte Ansätze anwenden. Dazu gehören auf der mitarbeiterbezogenen Ebene zum Beispiel Qualifikationstests sowie Risiko Assessments auf der managementbezogenen Ebene. Die Qualität der Leistungserstellung findet darüber hinaus auch Eingang in strategische Managementsysteme wie die Balanced Scorecard.

Betrachtet man die Unternehmen der drei Größenklassen nun wieder gemeinsam, so zeigt sich, dass die positiven Effekte des Qualitätsmanagements in den meisten Fällen nach 6 – 12 Monaten sichtbar wurden. Diese Zeitspanne erscheint kurz und verdeutlicht, dass die Entscheidung, in Qualitätsmanagement zu investieren, sich in vielen Fällen rasch ausgezahlt hat. Dabei liegen die Nutzeffekte überwiegend nicht im Gewinn von Neukunden, sondern im Halten von Bestandskunden, effizienteren Prozessen und einer besseren Motivation der Mitarbeiter. Diese Auswirkungen sind qualitativer Natur und schwer monetär zu bewerten. Das erklärt vielleicht, warum das Beratungsmanagement sich in einigen Fällen offenbar nur zögerlich mit dem Thema Qualitätsmanagement identifizieren konnte, wie die Antworten bei den Problemen und Negativeffekten zeigen.

Andererseits bilden effiziente Prozesse und motivierte Mitarbeiter ein nicht zu unterschätzendes Leistungspotenzial für Unternehmensberatungen. Ebenso sollte die Bedeutung der Bestandskunden im Beratungsgeschäft nicht unterschätzt werden. Hier investierte Zeit des Vertriebs hat höhere Aussicht auf Erfolg als bei Neukunden, weil beispielsweise positive Vorerfahrungen der Kunden und eine genauere Kenntnis ihrer individuellen Verhältnisse zu weniger Konkurrenzdruck bei der Akquisition führen. Gleichzeitig bietet sich die Chance auf eine höhere Marge, unter anderem weil Akquisitionsaufwände sinken und ein besserer Leveragefaktor erzielt werden kann [MAIS2002, S. 97 – 99]. So gab immerhin ein Drittel aller befragten Unternehmen an, dass mit Qualitätsmanagement der Unternehmenserfolg gesteigert werden konnte.

Etwas überraschend ist auf den ersten Blick, wie wenige Unternehmen eine geringere Anzahl von Beschwerden als Nutzeffekt des Qualitätsmanagements angeben. Da gleichzeitig aber die Bestandskunden besser gehalten werden konnten, darf man annehmen, dass die Anzahl der Kundenbeschwerden im Beratungsgeschäft bei den befragten Unternehmen insgesamt kein großes Problem darstellt und das Verbesserungspotenzial in dieser Hinsicht vielleicht nicht sehr hoch ist.

Unter den Risiken und Negativeffekten während Einführung und Betrieb eines QM-System wird in allen drei Größenklassen der befragten Unternehmen vor allem der hohe Aufwand, insbesondere für die Zertifizierung, hervorgehoben. Die Relation von Aufwand und Nutzen eines formalen QM-Systems beziehungsweise einer Zertifizierung muss in der Planung angemessen berücksichtigt und später kontinuierlich überwacht werden. Es sind

Anpassungen an individuelle Erfordernisse und kontinuierliche Weiterentwicklungen ebenso zu berücksichtigen, wie die erforderlichen Ressourcen für die Umstellung von Geschäftsprozessen und Schulungen der Mitarbeiter im eigenen Unternehmen.

Auffällig ist, dass sowohl einige Vertreter mittlerer als auch großer Beratungshäuser eine zu geringe Unterstützung und Akzeptanz der Unternehmensführung für das QM-System verspürten. Dies ist aus einer Perspektive der Vorbildfunktion des Managements problematisch und lässt daran zweifeln, ob Qualitätsmanagement in diesen Fällen vom Management tatsächlich als strategisch wichtiges Thema für das eigene Unternehmen gesehen wurde. Es ist überraschend, dass in einer Branche, bei der so viel vom Image des Anbieters und der Zufriedenheit der Kunden mit der erbrachten Leistung abhängt, die Sicherstellung der definierten Dienstleistungsqualität vom Management nicht durchweg als strategisch bedeutsam eingeschätzt wird.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Qualitätsmanagement aufgrund der zwischenzeitlich eingetretenen Käufermarktsituation und dem folglich gestiegenen Wettbewerb in der Beratungsbranche von großer Bedeutung ist, wobei die Nutzeffekte zum erheblichen Teil qualitativer Art sind und sich nicht leicht monetär bewerten lassen. Demgegenüber bildet der vergleichsweise hohe Aufwand für das Qualitätsmanagement eine recht konkrete Barriere für die Einführung. Große Beratungsfirmen sind heute jedoch praktisch gezwungen, ein umfangreiches und formal gut dokumentiertes Qualitätsmanagement zu betreiben. Mittlere und kleine Unternehmen sehen darin gegenwärtig noch eher die Möglichkeit, sich von Wettbewerbern positiv abzuheben. Dabei wird die Auswahl der QM-Instrumente, nicht zuletzt unter Aufwands- und Nutzensgesichtspunkten, auf die spezifische Situation des Unternehmens zugeschnitten. Für die nahe Zukunft zeichnet sich auch bei den mittelgroßen Beratungshäusern ab, dass Qualitätsmanagement kein Alleinstellungsmerkmal, sondern eine wettbewerbliche Notwendigkeit sein wird, wenn man gegenüber der Konkurrenz nicht zurückfallen will.

## Literaturverzeichnis

- [BINN2002] Binnewies, S.: Strategisches Management professioneller Dienstleistungen am Beispiel der Unternehmensberatung, Dissertation, Universität Göttingen, Göttingen: Duehrkohp & Radicke, 2002.
- [BDU2005] Bund Deutscher Unternehmensberater e.V.: Facts & Figures zum Beratermarkt 2004, Studie des BDU, 2005.
- [BRUH2006] Bruhn, M.: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen: Grundlagen, Konzepte, Methoden, 6. Aufl., Berlin u.a.: Springer, 2006.
- [HALL1999] Haller, S.: Beurteilung von Dienstleistungsqualität, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 1999.
- [MAIS2002] Maister, D.: Managing the Professional Service Firm, Paperback (Hardcover-Edition 1993), London: Simon & Schuster, 2002.
- [MSDK1999] Müller-Stewens, G.; Drolshammer, J.; Kriegmeier, J.: Professional Service Firms – Branchenmerkmale und Gestaltungsfelder des Managements. In: Müller-Stewens, G.; Drolshammer, J.; Kriegmeier, J. (Hrsg.): Professional Service Firms: Wie sich multinationale Dienstleister positionieren, Frankfurt/M.: FAZ Verlag, 1999, S. 11-153.
- [NISS2005] Nissen, V.: "Entwurf eines Prozessmodells für Beratungsunternehmen", Reihe Forschungsberichte zur Unternehmensberatung, Forschungsbericht Nr. 2005-01, Dezember 2005.
- [WNSK2005] Wenske, A.: Qualitätsmanagement für Leistungen in der Unternehmensberatung, unveröffentlichte Diplomarbeit am Fachgebiet Wirtschaftsinformatik 2 (Prof. Dr. Nissen) der TU Ilmenau, Ilmenau 2005.

## Anhang: Fragebogen der empirischen Untersuchung

### Fragebogen Qualitätsmanagement in Beratungsunternehmen

(alle Angaben unterstehen dem Datenschutz und werden vertrauensvoll behandelt,  
eine Auswertung wird nur anonymisiert durchgeführt)

Firmenname:

Adresse:

Branche:

Geschäftsfeld: ☐ strategische Beratung ☐ operative Beratung

Qualitätsbeauftragter (falls vorhanden):

Telefon:

*Mitarbeiteranzahl/Unternehmensgröße*

☐ <20 Mitarbeiter ☐ 20-200 Mitarbeiter ☐ >200-2000 Mitarbeiter ☐ >2000 Mitarbeiter

*Für wie wichtig halten Sie Qualitätsmanagement in Ihrem Beratungsunternehmen?*

☐ bedeutend ☐ normale Bedeutung ☐ geringe Bedeutung

*Beschäftigen Sie sich mit Qualitätsmanagement in Ihrem Unternehmen?*

☐ ja ☐ nein, aber in Planung ☐ nein, wird nicht angestrebt

*Verwenden Sie ein Qualitätsmanagementsystem?*

☐ ja ☐ nein, aber in Planung ☐ nein, wird nicht angestrebt

*Kommen Total Quality Management / EFQM in Ihrem Unternehmen zum Einsatz?*

☐ ja ☐ nein, aber in Planung ☐ nein, wird nicht angestrebt



*Ist Ihr Unternehmen nach DIN ISO 9000ff. zertifiziert?*

☐ ja ☐ nein, aber in Planung ☐ nein, wird nicht angestrebt

Zertifizierungsnorm:

*Wie lange beschäftigen Sie sich mit Qualitätsmanagement im Unternehmen?*

☐ > 10 Jahre ☐ > 5 Jahre ☐ > 2 Jahre ☐ < als 2 Jahre

*Welche Maßnahmen zur Qualitätsmessung kommen in Ihrem Beratungsunternehmen zum Einsatz?*

(Mehrfachnennungen möglich)

☐ Kundenbefragungen ☐ Mitarbeiterbefragungen  
☐ Beschwerdeanalyse ☐ Expertenbeobachtung  
☐ Testkäufe

weitere Maßnahmen:

*Welche QM-Maßnahmen kommen in Ihrem Beratungsunternehmen zum Einsatz?*

(Mehrfachnennungen möglich)

☐ qualitätsbezogene Mitarbeiterschulungen ☐ betriebliches Vorschlagswesen  
☐ Anreizsysteme für Mitarbeiter ☐ Beschwerdemanagement  
☐ Qualitätszirkel ☐ Qualitätsaudits  
☐ Qualitätsmanagementhandbücher ☐ Qualitätsstatistiken

weitere Maßnahmen:

*Verwenden Sie in Ihrem Beratungsunternehmen Benchmarking?*

☐ Benchmarking mit internen Abteilungen/Gesellschaften  
☐ Benchmarking mit anderen Beratungsunternehmen  
☐ es wird kein Benchmarking betrieben

*Welche positiven Effekte sind durch den Einsatz von QM aufgetreten?*

(Mehrfachnennungen möglich)

- ☐ Motivation und Zusammenhalt der Mitarbeiter gesteigert
- ☐ effizientere Auftragsabwicklung
- ☐ Rückgang der Beschwerdeanzahl
- ☐ der Unternehmenserfolg wurde gesteigert
- ☐ Neukunden wurden gewonnen
- ☐ Bestandskunden wurden gehalten
- ☐ Kosteneinsparungen (Fehlerbehebungskosten, Beschwerdekosten, etc.) realisiert

*Warum wurde das Qualitätsmanagement eingesetzt?*

- ☐ eigene Überzeugung
- ☐ Kundenverlangen/-audits
- ☐ Druck des Wettbewerbs

*In welchem Zeitraum wurden Erfolge des Qualitätsmanagement sichtbar?*

- ☐ nach 2 Monaten
- ☐ nach 6 Monaten
- ☐ nach 1 Jahr
- ☐ nach 2 Jahren
- ☐ länger

*Welche Probleme und negative Auswirkungen sind bei der Einführung / Betrieb des Qualitätsmanagementsystems aufgetreten?*